

现代培训实务

XIAN DAI PEI XUN SHI WU

下册

(全二册)

主 编: 张志鸿 李俊庆 刘燕斌

总策划: 常东泉 王俊杰 胡宗良



当代中国出版社

目 录

下 册

现代培训案例分析

第一章 管理、管理教育与管理培训 (746)	(一)主持人 (765)
一、管理与管理者 (746)	(二)发言人 (765)
(一)管理的功能 (746)	(三)导演 (765)
(二)管理的特点 (747)	(四)触媒剂(催化剂) (766)
(三)进一步提高管理水平的必要性 (748)	(五)备用信息库 (766)
(四)管理者及其能力素质 (750)	二、案例教学中应注意把握的四个环节 (767)
二、管理教育、管理培训与管理教学方法 ... (750)	(一)阅读案例,个人分析..... (767)
(一)我国及世界发达国家管理教育和 管理培训的发展简况 (751)	(二)小组讨论,形成共识..... (767)
(二)管理教育与管理培训的区别及 其互补性 (751)	(三)课堂发言,全班交流..... (767)
(三)管理教育与管理培训的发展趋势 ... (752)	(四)总结归纳、内化提升..... (768)
三、管理教学方法 (753)	三、考虑不同情况发挥好引导作用 (768)
(一)有效的教学方法追求的是教与 学的统一 (753)	(一)参考课程进度 (768)
(二)学习的特点与规律 (754)	(二)围绕教学目的 (769)
(三)教学方法及其有效运用 (754)	(三)根据学员的准备情况 (769)
(四)案例教学法 (755)	(四)针对学员实际管理经验的多少 (769)
第二章 管理案例及管理案例教学法 (757)	(五)联系案例的特点 (769)
一、管理案例与管理案例教学法的意义、 作用和由来 (757)	四、案例教学课堂引导的原则 (770)
(一)管理案例及其意义 (757)	(一)坚持以鼓励为主的原则 (770)
(二)管理案例教学法 (757)	(二)坚持集体参与的原则 (770)
(三)管理教学案例的由来 (758)	(三)坚持以学员为主的原则 (771)
二、管理案例的种类 (759)	五、课堂组织引导的技能技巧 (771)
三、管理案例教学的功能 (761)	(一)善于把握教学的节奏 (772)
(一)培养分析和解决问题的能力 (761)	(二)检查认同程度、把握学习进度..... (772)
(二)提高处理人际关系的能力 (762)	(三)善于做好阶段性小结和总结 (773)
(三)增强学习能力 (762)	六、有效沟通 (773)
第三章 管理案例教学的组织引导 (764)	(一)要给出明确的指导语 (773)
一、教师在管理案例教学的地位作用及 所应承担的角色 (764)	(二)对学员在课堂上的表现和发言要予以 及时反馈 (774)
	(三)善于打破冷场 (774)
	(四)讨论背离正题,及时引回正路..... (775)
	(五)做好讨论的收尾 (775)
	(六)绕过难点,化开僵局..... (775)

(七)课堂发言的掌握	(776)	(三)案例的阅读步骤	(804)
七、案例课堂讨论的格式	(778)	二、管理案例的个人分析与准备	(805)
(一)教师对学员——交互讯问型	(778)	(一)案例分析的基本角度	(805)
(二)教师对学员——官方反对派型	(778)	(二)案例分析的基本技巧	(805)
(三)教师对学员——假说型	(778)	(三)案例分析的一般过程	(806)
(四)学员对学员——对抗与合作型	(778)	(四)关键问题的确定	(806)
(五)学员对学员——角色扮演型	(779)	(五)找出未布置的重要问题	(806)
八、对学员案例学习成果的评价	(779)	(六)案例分析的一般方法	(807)
九、案例学习成绩的评定与考试	(779)	(七)明确分析的系统与主次,找出支持 性依据	(807)
(一)评分结构的宣布	(779)	(八)案例分析的类型及其深度与广度	(808)
(二)案例学习成绩的评定	(780)	(九)将分析转化为口头发言的有效 形式	(809)
(三)书面报告的处理	(780)	三、案例学习小组的集体学习与准备	(809)
(四)案例考试	(781)	(一)案例学习小组的建立及其构成 条件	(809)
第四章 案例教学的课前准备	(782)	(二)案例学习小组集体活动的管理	(811)
一、明确教学目标	(782)	四、管理案例的课堂讨论	(812)
(一)明确所涉及问题的方向	(783)	(一)课堂讨论的角色选择	(812)
(二)对学员行为表现的预期	(783)	(二)注意聆听是参加好讨论的关键 因素	(813)
(三)对学员学习改变的预期	(784)	(三)重要的是积极参与、主动进取 的精神	(814)
二、选择教学案例	(785)	五、学习过程中的心得记录	(815)
(一)所选案例应与教学目标相吻合	(785)	(一)记录学习要点的要求	(815)
(二)教学案例的难度要适度	(785)	(二)记录学习要点的格式	(815)
(三)选择适用的教学案例	(787)	六、管理案例书面分析报告的撰写	(816)
三、案例的准备	(788)	(一)做好撰写计划与时间安排	(816)
(一)案例内容的准备	(788)	(二)书面报告的正确形式与文风	(817)
(二)教学重点的准备	(788)	(三)图表的准备	(818)
(三)教学实施方法的准备	(789)	七、管理案例课的课程战略	(818)
四、课堂教学计划的制定	(790)	(一)案例课的主要战略目标	(818)
五、案例法与其他教学方式相结合	(795)	(二)案例课的根本战略意图	(819)
(一)与角色扮演相结合进行教学	(796)	(三)主要战略因素的分析	(819)
(二)邀请相关人员进课堂配合教学	(796)	(四)课程战略的具体制定	(820)
(三)与现场考察相结合	(796)	八、管理案例课的若干战术考虑	(821)
(四)与使用视听材料相结合	(797)	(一)聚焦力的调节	(821)
(五)与运用信息技术相结合	(797)	(二)提问的处理	(822)
六、案例教学的物质条件的准备	(798)	(三)联系外界实际经验	(823)
(一)教室的布局	(798)	(四)案例学习的道德问题	(823)
(二)其他的教学设备	(801)	九、管理案例考试的准备与参加	(824)
第五章 管理案例的学习	(803)		
一、管理案例的阅读	(803)		
(一)确认案例类型,确定与之相应的 阅读方式	(803)		
(二)案例阅读的目的与时间安排	(804)		

(一)案例考试的准备	(824)	(一)与对象单位初步接触	(832)
(二)参加案例考试的若干注意事项	(824)	(二)原始调查提纲的制定	(832)
十、解决问题的模式	(825)	三、案例资料搜集的具体方法	(834)
(一)分析形势	(825)	四、案例资料收集的原则	(836)
(二)确认问题	(825)	(一)可能影响资料收集质量的有关因素	
(三)提出方案	(825)	和应对的办法	(836)
(四)预测结果	(826)	(二)在案例资料收集过程中所应遵循	
(五)作出决定	(826)	的原则	(836)
十一、积极参加案例讨论	(826)	五、管理案例的编写	(838)
(一)积极沟通	(826)	(一)素材的筛选	(838)
(二)善于理解他人	(827)	(二)构思与写作框架问题	(839)
(三)善于向他人学习	(828)	六、管理案例的典型格式与构成要素	(845)
第六章 管理案例的编写	(829)	(一)标题	(845)
一、管理案例编写工作的计划安排		(二)开头语或开场白	(846)
与准备	(829)	(三)正文	(847)
(一)案例编写的总体规划	(830)	(四)结尾	(847)
(二)拟定编写提纲	(830)	七、案例使用说明书	(849)
(三)将编写提纲转化为特定的		八、关于案例编写的其它问题	(852)
编写想法	(831)	(一)案例的使用准许	(852)
(四)调查对象单位的确定	(831)	(二)案例的质量	(853)
二、管理案例素材的收集	(831)	(三)案例编写人员及其素质要求	(854)

现代培训投入产出分析

第一章 培训的投入产出分析	(856)	(四)工业革命发展期的教育培训(约十九	
一、教育培训的基本经济原理	(856)	世纪末~二十世纪中)	(873)
(一)人力资本理论的出发点	(856)	二、现代教育培训的环境因素及对教育培训	
(二)人力资本理论的基本思想	(857)	效益的影响	(875)
(三)教育培训的经济分析方法	(860)	(一)影响教育培训的宏观因素	(875)
二、培训的投入产出部门	(865)	(二)影响教育培训的微观因素	(879)
(一)受训者部门	(865)	第三章 培训制度的经济分析	(882)
(二)教育培训机构部门	(865)	一、制度经济分析的基本原理	(882)
(三)政府部门	(865)	(一)制度概念	(882)
(四)经济生产部门	(865)	(二)制度分析的基本假定	(884)
三、培训的投入产出表	(865)	(三)制度变迁的模型	(885)
第二章 培训效益的历史变迁	(867)	(四)制度分析的一个应用:人民公社制度	
一、近代培训的一般状况	(867)	向联产承包责任制的变迁	(886)
(一)人类早期的教育培训方式	(867)	二、培训制度概论	(886)
(二)第一次工业革命以前的教育培训	(868)	(一)按培训制度的层次分,有法律层次、	
(三)工业革命发动时期的教育培训(约		十八世纪中至十九世纪末)	(870)

政令层次、内部规则	(887)	(六)电影和电视在教学中的应用	(899)
(二)按人员提高能力的途径不同,可在		(七)语言实验室在教学中的应用	(900)
职培训制度和业余培训制度	(887)	(八)电子计算机在教学中的应用	(901)
(三)在职培训中的各种培训制度	(887)	(九)卫星电视教育的特点与展望	(902)
三、制度的目标与选择	(887)	第五章 培训的实物产出是“新人”	(905)
四、培训制度创新	(889)	一、具有全新观念的人	(905)
第四章 培训的物质条件	(891)	二、具有新式的思维方式的人	(907)
一、培训物质投入的原则	(891)	三、具备突出能力的人	(909)
二、培训的固定资产投入管理	(891)	第六章 培训成本效益的主体评价	(914)
(一)普通教育设备管理	(893)	一、培训的利益相关者类别	(915)
(二)实验室设备管理	(895)	二、受训者的成本效益估价	(916)
(三)图书阅览室设备管理	(895)	三、非盈利培训机构的成本效益估价	(917)
(四)运动设备管理	(895)	(一)培训的成本	(917)
四、电化教育设备的投入	(896)	(二)培训投资效果评价	(918)
(一)电化教育设备器材的范围	(896)	(三)培训资金利用的评价	(918)
(二)电化教育设备器材的特点	(896)	四、企事业单位的成本效益估价	(919)
(三)电化教育设备的应用	(897)	(一)净产值法	(919)
(四)录音在教学中的应用	(898)	(二)简化系数法	(920)
(五)广播在教学中的应用	(898)		

培训培训师

理论篇

第一章 培训师	(921)	(三)培训项目主持人的待遇	(936)
一、培训者的概念	(921)	五、培训项目主持人负责制	(936)
(一)成人教育工作者	(921)	(一)培训组织结构现状	(936)
(二)培训师	(922)	(二)培训项目主持人负责制	(937)
二、培训项目主持人	(923)	第二章 培训项目主持人的素质结构和	
(一)培训项目	(923)	能力要求	(941)
(二)培训项目主持人的内涵	(925)	一、培训项目主持人的素质结构	(941)
(三)培训项目主持人的劳动特点	(925)	(一)政治素质	(941)
三、培训项目主持人的职责	(927)	(二)业务素质	(943)
(一)设计与计划	(927)	(三)身体素质	(944)
(二)实施与管理	(928)	(四)心理素质	(944)
(三)研究与探索	(931)	二、培训项目主持人的能力要求	(945)
四、培训项目主持人的选拔、培养和提高	(932)	(一)思维能力	(946)
(一)培训项目主持人的选拔	(933)	(二)设计能力	(946)
(二)培训项目主持人的培养和提高	(934)	(三)管理能力	(946)
		(四)组织协调能力	(947)
		(五)人际交往能力	(948)
		(六)知识整合能力	(948)

(七)调查研究能力	(948)	(二)熟悉成人认知心理	(976)
(八)开拓创新能力	(949)	(三)具有挑战性	(977)
(九)语言文字表达能力	(949)	三、定教法	(978)
(十)业务实施能力	(949)	(一)优选教法	(978)
(十一)应变自控能力	(950)	(二)双向交流	(983)
(十二)自学探索能力	(950)	(三)内外结合	(985)
(十三)统计评估能力	(950)	四、定教材	(986)
(十四)科研咨询能力	(951)	(一)以“必须”和“够用”为原则编写	
(十五)总结工作能力	(952)	理论教材	(986)
(十六)现代办公设备的使用能力	(952)	(二)用案例、卡片、多媒体等形式编写	
三、培训项目主持人的角色意识和职业		实践教材	(987)
误区	(952)	五、定形式	(996)
(一)培训项目主持人的角色意识	(952)	(一)确定时间	(996)
(二)培训项目主持人的职业误区	(954)	(二)确定地点	(997)
四、培训档案资料管理	(954)	(三)确定方式	(997)
(一)档案资料的主要内容	(954)	(四)确定经费	(998)
(二)档案建立、资料收集工作	(955)	第五章 选派学员	(1001)
(三)资料整理、档案管理工作	(955)	一、选人	(1001)
(四)充分利用档案资料	(955)	(一)转变观念	(1001)
(五)发挥计算机管理作用	(956)	(二)关键在选	(1002)
		(三)重在沟通	(1002)
		二、派人	(1003)
		(一)填写应急培训项目设定表	(1003)
		(二)填写长远发展计划培训表	(1004)
		(三)培训部门与派人单位的关系	(1005)
		第六章 确保运行	(1007)
		一、以问题(能力)为中心划分学习单元	(1007)
		(一)单元式的概念	(1007)
		(二)单元式构成的基本要求	(1008)
		(三)单元教学的内容编排	(1008)
		二、精心保证教学运行	(1009)
		(一)学员入学前	(1009)
		(二)组织学员报到	(1011)
		(三)开学典礼办出新意	(1013)
		(四)注重第一次	(1014)
		(五)抓好每一次	(1015)
		(六)结业式要有新发展	(1016)
		三、制订并兑现激励政策	(1017)
		(一)非政策性激励	(1017)
		(二)政策性激励	(1019)
		(三)市场激励	(1024)
实施篇			
第三章 确定需求	(959)		
一、确定岗位职责,界定必备能力	(959)		
(一)什么是岗位职责	(960)		
(二)什么是必备能力	(961)		
(三)确定职责、能力的原则	(962)		
(四)怎样确定职责、界定能力	(963)		
(五)甄别缺项按缺施教	(965)		
二、预测组织(个人)未来发展的需求	(967)		
(一)预测组织的发展需求	(967)		
(二)预测个人的发展需求	(969)		
第四章 教学设计	(972)		
一、定内容	(972)		
(一)适应需求	(972)		
(二)突出能力	(973)		
(三)有超前性	(975)		
二、定教师	(975)		
(一)理论造诣高,联系实际学	(976)		

第七章 及时反馈 (1026)

一、单元反馈 (1026)

 (一)单元反馈的目的 (1026)

 (二)单元反馈的作法 (1027)

 (三)单元反馈的意义 (1027)

二、结业反馈 (1029)

 (一)结业反馈的目的 (1029)

 (二)结业反馈的作法 (1030)

 (三)结业反馈的意义 (1033)

三、跟踪反馈 (1033)

 (一)跟踪反馈的目的 (1033)

 (二)跟踪反馈的作法 (1033)

 (三)跟踪反馈的意义 (1034)

四、五环节培训模式综述 (1035)

 (一)分析阶段 (1035)

 (二)设计阶段 (1036)

 (三)开发阶段 (1037)

 (四)实施阶段 (1038)

 (五)控制阶段 (1038)

借鉴篇

第八章 国外岗位培训一览 (1041)

一、美、日、德等国岗位培训综述 (1041)

 (一)美国的岗位培训 (1041)

 (二)日本的职场培训 (1047)

 (三)德国的职业培训 (1051)

 (四)英、法培训的几点特色 (1055)

二、国际劳工组织推行的MES培训法 (1056)

 (一)MES概述 (1056)

 (二)MES培训系统的运行 (1057)

第九章 北美典型培训模式简介 (1077)

一、JAMES的培训理论与实践 (1077)

 (一)詹姆斯的办班特色 (1077)

 (二)先搞需求评估,后提培训计划 (1079)

 (三)像谱写交响乐那样,精心设计
 培训系统 (1081)

 (四)搞好培训效果评估,注重培训
 效益 (1085)

二、德士古培训方法 (1090)

 (一)德士古公司简介 (1090)

 (二)培训的需求分析 (1093)

 (三)培训的系统设计 (1100)

 (四)培训的教学技巧 (1104)

 (五)培训的效果评估 (1107)

第十章 几个有关培训的话题 (1112)

一、星级员工培训制度 (1112)

 (一)星级员工培训制度的由来 (1112)

 (二)星级员工培训制度的内容 (1113)

 (三)星级员工培训制度的效果 (1114)

 (四)星级员工培训制度的发展 (1115)

二、培训项目主持人年度业绩考评法 (1116)

 (一)计算公式 (1116)

 (二)综合计算 (1120)

 (三)评比优劣 (1120)

 (四)方法评议 (1120)

三、培训教师的自我形象设计 (1121)

 (一)职业道德设计 (1121)

 (二)审美素质设计 (1122)

 (三)学者风度设计 (1122)

四、论职工培训的十大关系 (1123)

 (一)生产经营与培训工作 (1124)

 (二)眼前利益与长远利益 (1124)

 (三)行政手段与激励机制 (1125)

 (四)学历教育与岗位培训 (1125)

 (五)理论教学与技能训练 (1126)

 (六)专职教师与兼职教师 (1126)

 (七)奉命培训与讲求效益 (1127)

 (八)严格培训与真抓实干 (1127)

 (九)面向主业与兼顾三产 (1127)

 (十)典型引路与面上推广 (1128)

现代培训评估

引论	(1129)	二、评估工具	(1180)
第一节 公共社会项目及其特点	(1129)	三、评估夸大症	(1180)
一、项目与社会项目	(1129)	四、操作过程中的其他一些问题	(1181)
二、社会项目的基本特征	(1130)	五、案例分析	(1182)
第二节 项目评估的内容与功能	(1131)	第三章 培训评估方案的设计	(1184)
一、项目评估的定义	(1131)	第一节 非实验设计	(1185)
二、项目评估的基本内容	(1132)	一、单组别前测后测设计	(1185)
三、项目评估的必要性和功能	(1134)	二、简单时间序列设计	(1187)
第三节 项目评估的历史与现状	(1135)	第二节 实验设计	(1189)
一、项目评估——一个新领域的出现	(1135)	一、前测—后测控制组设计	(1189)
二、项目评估的兴旺与繁荣	(1136)	二、索罗蒙四组别设计	(1191)
三、项目评估的现状	(1138)	三、单一后测控制组设计	(1191)
第一章 项目评估的内容与意义	(1141)	四、要素评估设计	(1192)
第一节 培训评估的内容	(1141)	第三节 准实验设计	(1193)
一、培训前的评估	(1142)	一、前测、后测对照组设计	(1194)
二、培训中的评估	(1149)	二、时间序列对照组设计	(1194)
三、培训后的评估	(1156)	三、单一后测对照组设计	(1196)
第二节 培训评估的作用和意义	(1158)	第四节 几个分析模型	(1197)
一、建设性评估和总结性评估	(1158)	一、培训对象培训前后的比较	(1198)
二、培训不同环节中评估的作用	(1159)	二、实验组和参照组之间的比较	(1201)
三、培训评估对利益相关者的作用	(1163)	第四章 培训评估的技术与工具(一)	(1205)
第二章 培训评估的过程	(1165)	第一节 培训评估工具概述	(1205)
第一节 培训评估的基本环节	(1165)	一、数据的类型及其选择	(1205)
第二节 评估决定的作出	(1167)	二、测验类型与测项及其选择	(1210)
一、评估的可行性分析	(1167)	三、有效评估工具的特征	(1217)
二、明确评估的目的	(1169)	第二节 客观性测验的设计	(1219)
三、评估者的选择	(1169)	一、利弊分析与系统方法	(1219)
四、评估的参与者	(1170)	二、测验内容与测验设计	(1221)
第三节 评估规划	(1172)	三、测项的设计与分析	(1226)
一、评估者的角色认知	(1172)	四、清单和量表	(1241)
二、评估形式的选择	(1173)	第三节 主观性测验的设计	(1245)
三、评估的频率	(1175)	一、论文	(1245)
四、评估方案和测试工具的选择	(1176)	二、结构性提问	(1250)
五、评估时间和地点的选择	(1176)	三、论文的评分	(1253)
六、评估进度的安排	(1177)	四、总结	(1256)
第四节 实际问题	(1177)	第五章 培训评估的技术与工具(二)	(1257)
一、评估中的合作	(1177)	第一节 选优与测验	(1257)

一、选优与测验	(1257)	二、时间序列数据和横截面数据	(1324)
二、标准化参考测验	(1266)	三、等距数据和不等距数据	(1325)
第二节 综合描述法	(1270)	四、数量数据、质量数据和数量化的 质量数据	(1325)
一、综合描述法的涵义与优点	(1270)	第二节 数值法—硬性数据的定量分析 方法	(1327)
二、综合描述包括的信息和比较 的特征	(1272)	一、个体数据之间的比较	(1328)
三、综合描述的设计	(1273)	二、多组数据之间的比较	(1329)
四、综合描述的格式	(1276)	第三节 图形法—硬性数据的图形 分析	(1331)
五、综合描述的实施与执行	(1281)	一、茎叶图	(1331)
六、自我评估与综合描述法	(1283)	二、频数直方图	(1333)
七、总结	(1288)	三、频率直方图、频率折线图和频率 曲线图	(1335)
第三节 访问法	(1288)	第四节 正态曲线和数据的正态化	(1338)
一、访问法的分类与特点	(1288)	一、正态曲线和正态分布	(1338)
二、选优访问的过程	(1289)	二、标准数据—数据的正态化	(1339)
三、评价性访问	(1298)	第五节 因果关系的确立	(1340)
第四节 模拟法、观察法和行动计划法 ..	(1300)	一、前测和后测数据之间的比较	(1340)
一、模拟法	(1300)	二、实验组和参照组在同一时点上评估 数据的比较	(1340)
二、观察法	(1302)	第八章 评估结论及其应用	(1342)
三、行动计划法	(1304)	第一节 评估模式与评估结论	(1342)
第六章 自我评估	(1307)	一、侧重目标的评估	(1342)
一、自我评估的涵义	(1307)	二、侧重决策的评估	(1343)
二、自我评估的意义	(1307)	三、交易性评估	(1344)
第一节 培训者的自我评估	(1308)	四、无目标评估	(1346)
一、培训者自我评估的内容	(1308)	五、竞争性评估	(1347)
二、培训者自我评估的方法	(1314)	六、阐释性评估	(1348)
第二节 受训者的自我评估	(1315)	七、总结	(1348)
一、受训者自我评估的内容	(1316)	第二节 评估报告的撰写与评估结论的 应用	(1349)
二、受训者自我评估的方法	(1316)	一、评估报告的撰写	(1349)
第三节 组织的自我评估	(1320)	二、评估结论的应用	(1351)
一、组织自我评估的条件和意义	(1320)		
二、组织自我评估的内容	(1321)		
第七章 培训评估数据的整理和分析	(1323)		
第一节 评估数据及其类型	(1323)		
一、硬性数据和软性数据	(1324)		

现代培训战略研究

第一部分 人力资源开发与培训经济分析

第一章 人力资源开发与培训战略	(1355)
一、人力资源概述	(1355)
(一)人力资源的含义	(1355)
(二)人力资源结构及分类	(1356)
(三)人力资源的特点	(1357)
二、人力资本理论	(1359)
(一)早期经济学家的贡献	(1359)
(二)人力资本理论	(1360)
三、人力资源开发及其意义	(1365)
(一)人力资源开发	(1365)
(二)人力资源开发与技术进步	(1367)
(三)人力资源开发与经济发展	(1370)
(四)人力资源开发与个人经济收益	(1372)
(五)人力资源开发的社会收益	(1373)
四、培训概述	(1375)
(一)培训的含义	(1375)
(二)培训的基本特征	(1376)
(三)培训的经费来源	(1376)
(四)培训的作用	(1377)
五、培训战略	(1379)
(一)战略的含义	(1379)
(二)培训战略及其特征	(1379)
(三)培训战略研究的意义	(1381)
第二章 培训的经济分析	(1382)
一、培训与经济的相互关系	(1382)
(一)培训的经济基础	(1382)
(二)培训的经济属性	(1384)
(三)培训与经济发展相适应	(1385)
二、培训投资的使用效率	(1387)
(一)涵义	(1387)
(二)培训投资的特征	(1387)
(三)研究培训投资使用效率的意义	(1388)
(四)培训投资使用效率的评价	(1389)

三、培训经济效益	(1391)
(一)培训经济效益的含义	(1391)
(二)培训经济效益的表现	(1391)
(三)提高培训经济效益的途径	(1393)

第二部分 培训发展趋势与培训体系

第三章 培训的发展趋势	(1397)
一、培训主体的层次化	(1397)
(一)企业培训	(1397)
(二)学校培训	(1399)
(三)合作培训	(1400)
(四)社会培训	(1403)
二、培训对象的全民化	(1403)
(一)在职人员的培训	(1403)
(二)面向社会的培训	(1405)
(三)高等教育的大众化	(1406)
三、培训时间的终身化	(1407)
(一)终身教育的兴起	(1407)
(二)职业准备培训	(1408)
(三)岗位培训	(1409)
(四)再就业培训	(1410)
四、培训内容的适应化	(1412)
(一)能力本位培训	(1412)
(二)能力本位培训中“能力”的含义	(1413)
(三)能力本位培训的特征	(1415)
(四)能力本位培训计划的特性	(1416)
(五)国外企业管理人员的技能培训	(1418)
(六)适用于不同培训对象的培训内容	(1420)
五、培训方法的多样化	(1422)
(一)现代培训的主要方法	(1422)
(二)现代培训方法与传统培训方法特征比较	(1423)
六、培训手段的现代化	(1424)
(一)计算机仿真模拟培训	(1425)
(二)互联网络培训	(1426)

第四章 培训体系研究 (1427)	第六章 中国人力资源现状与开发的 战略意义 (1463)
一、职业教育与培训的分类和模式 (1427)	一、中国人力资源的现状 (1463)
二、三种主要的培训体系 (1429)	(一)中国人力资源整体状况 (1463)
(一)德国的培训体系 (1429)	(二)企业职工队伍状况 (1464)
(二)日本的培训体系 (1431)	(三)国家公务员队伍状况 (1465)
(三)美国的培训体系 (1432)	(四)中国人力资源存在的问题 (1466)
三、培训体系比较分析 (1434)	二、中国人力资源开发的战略意义 (1467)
(一)培训动力机制分析 (1434)	(一)可持续发展战略的实施 (1467)
(二)培训体系比较 (1435)	(二)经济增长方式的转变 (1471)
四、公务员培训制度 (1442)	(三)现代企业制度的建立 (1474)
(一)日本公务员培训进修制度 (1442)	(四)再就业工程的实施 (1476)
(二)德国的官员培训 (1443)	(五)国际竞争的需要 (1478)
第五章 培训支持体系 (1446)	三、培训的现状与问题 (1479)
一、培训的法律法规 (1446)	(一)培训的现状 (1479)
(一)德国的培训法律法规 (1446)	(二)培训存在的主要问题 (1480)
(二)美国的培训法律法规 (1447)	第七章 中国培训发展的战略研究 (1485)
二、国家职业资格证书制度与鉴定制度 (1448)	一、中国人才资源开发的总体规划 (1485)
(一)英国职业资格证书制度组织管理 体系 (1448)	(一)人才资源开发的指导方针和 目标任务 (1485)
(二)职业资格标准 (1449)	(二)人才资源开发的政策措施 (1487)
(三)通用国家职业资格证书制度 (GNVQ) (1449)	二、中国职业教育与培训发展的战略研究 (1488)
(四)职业资格的鉴定和质量保证 体系 (1450)	(一)跨世纪中国职业教育与培训发展的 若干趋势 (1488)
三、职业教育与培训咨询 (1452)	(二)中国职业教育与培训发展的模式 选择 (1491)
(一)德国职业教育咨询的法律基础 (1452)	(三)建立现代职业教育与培训制度的 相关问题 (1492)
(二)德国职业教育咨询的实施机构 (1453)	三、企业培训 (1494)
(三)德国职业教育咨询的服务对象 (1453)	(一)企业培训的方针目标 (1495)
(四)德国职业教育咨询的服务形式 (1454)	(二)建立现代企业培训制度 (1495)
四、培训师队伍建设 (1455)	(三)企业管理人员的培训 (1496)
(一)师资来源 (1455)	(四)专业技术人员的培训 (1498)
(二)师资资格要求 (1456)	(五)工人培训 (1498)
(三)师资培训 (1457)	(六)企业职工大学和技工学校的 建设 (1499)
五、经费支持 (1458)	(七)《企业职工培训规定》 (1499)
六、大力开展研究工作 (1460)	四、公务员培训 (1501)
(一)职业教育研究机构 (1460)	(一)公务员培训的指导思想和原则 (1501)
(二)职业教育研究的重点 (1461)	(二)公务员培训的目标和任务 (1502)
第三部分 中国人力资源开发与培训发展战略	

五、再就业中的转岗培训	(1506)	(一)贯彻《职业教育法》与加强培训	
(一)转业转岗培训的形式	(1506)	管理	(1509)
(二)转业转岗培训仍是再就业服务的		(二)贯彻执行职业培训政策和建立	
薄弱环节	(1507)	培训激励机制	(1510)
(三)强化转业转岗培训的措施	(1507)	(三)推行职业资格证书制度和岗位	
六、促进培训发展的配套措施	(1509)	职业资格证书制度	(1512)

第一章 管理、管理教育与管理培训

管理、管理教育及管理培训与管理案例教学有着内在的联系。不了解管理,就无从做好管理教育与管理培训,要做好管理教育与管理培训,发挥管理案例教学独特的作用尤为必要。因此,在切入管理案例教学这一主题之前,本章先就管理、管理教育与管理培训作一基本介绍。

一、管理与管理者

管理是一个庞大的体系,内容十分广泛,渗透于一切组织活动之中。经济的发展,社会的进步依赖于有效的组织,有效的组织取决于有效的管理。管理是实现组织目标,提高组织效率的必要手段。国家的政权管理,政府部门的行政管理,政党的组织管理,企业的经营管理,事业单位的社会管理,工农商学兵,不论行业;上层、中层、基层,不分层次;过去、当今、未来不同时代,时时处处、方方面面无不蕴含渗透着管理。

当我们以审视的目光去分析不发达国家、欠发达国家和发达国家的区别时,当我们将目光聚焦于排列在《幸福》杂志评出的世界 500 家大企业名单上时,不禁会问:为什么有的国家的综合国力比另一些国家综合国力要强,为什么有的国家人均国民收入比另一个国家的要高?而且差距又是非常之大,以致有的国家人均国民收入达到 20000 美元以上,而另有一些国家的人均收入在 500 美元左右,还有些国家却只有 200—300 美元?为什么一些国家拥有相当丰富的自然资源和人力资源,但并未摆脱贫穷落后的命运,而另一些国家尽管自然资源贫乏,但却名列世界发达国家的前列?又为什么同样在市场竞争的环境下,不论是国内的企业,还是国外的企业,有的经久不衰,以至百年不倒,有的后来居上,占尽风流?而另一些企业却九死一生,难逃倒闭的厄运。回答以上一连串的问题,也许会得出许多的结论,但最终可能归结为一点,即:管理是事业成败的关键,是国家振兴、企业兴旺的核心要素。在一定意义上说,管理也是生产力。随着社会的变化和发展,人们越来越深刻地意识到国家之间的竞争、企业之间的竞争,既是科学技术的竞争、科技人才的竞争,也是管理水平的竞争、管理人才的竞争。当今世界谁要在激烈的竞争中取胜,就必须抓住管理这个“牛鼻子”,占领管理的制高点。谁做不到这一点,就必然会在强手如林的赛场上败下阵去。

到此,管理的意义已不难理解。但也许还会有人进一步设问,既然管理很重要,那么管理的实质、特点和功能到底有哪些呢?什么样的管理者才是合格的管理者呢?本章就上述这些问题分别予以阐述。

(一)管理的功能

由于管理的特殊意义,古今中外,人们从来未停止过对管理的探究。有关管理的记载可以

追溯到中古时期,在这些记载中,有埃及人的、希腊人的和古罗马人的,也有中国人的管理经验。此外还有天主教会、军事组织以及16世纪至18世纪时期理财家的管理经验。远在公元前一千三百年古埃及的官僚国家就认识到了组织和行政管理的重要性。在古代中国也有类似的记载,孔子的格言中就有关于管理国家的切实可行的见解。特别是人类进入工业社会以来,早期工业发展国家一些有见识的实业家,首先对管理进行科学研究,并写下了许多具有理论和实际意义的著作,从20世纪40年代始,以美国为代表的大专院校及研究机构紧随其后,以实证研究为基础,创立了一个又一个的管理学院,形成了许多种管理分析方法。这些管理理论和方法,一方面系统严密,注重实证,别具特色,对当时这些国家的经济发展和社会进步起到了积极推动作用。另一方面,又各成体系,互不相容,固守各自的理论主张,形成了被西方管理学家称之为“管理理论丛林”的现象。众多的管理学派和管理理论为管理下了不同的定义,对管理功能的解释也各具千秋。

无论是科学管理理论,还是行为科学理论,无论是管理科学理论,还是组织文化理论,走过纷繁复杂的管理理论丛林,我们可以发现,它们都具有相对真理,同时,又都不够全面。当将这些理论综合加以分析之后,又不难发现它们之间的相互联系和互补作用。从而,使我们更加完整地认识到管理的功能。通过对管理理论的整合,我们可以概括地说,管理的功能包含了三个要素,即:目标设定要素,系统组合要素和人际互动要素。目标设定要素是关键要素,也是首要要素,其具体涵义就是,为组织机构确定总体目标;系统要素是基本要素,其具体涵义就是,对组织机构的人员资金等各项资源进行组合、协调和控制;人际互动要素是条件要素,其具体涵义就是,建立组织机构的文化氛围,调动和发挥机构人员的能动作用。以上三种要素的结合即产生管理的总体功能。管理的成败,取决于各要素的功能是否得到充分的发挥以及各要素间的相互关系是否协调统一。

(二)管理的特点

管理具备了两重性的特点,即科学性和艺术性。首先,管理具有科学性,因为管理已经形成了理论体系,建立了独立的学科。管理理论界和管理实践者以往对生产过程的分析研究,对个人和集体行为的分析研究,以及用数学模式和数学方法进行管理应用研究所取得的成果,为管理奠定了科学的理论基础。这些管理理论为管理实践活动提供了普遍适用的管理模式和原则、方法,具有重要的指导意义。人们不难相信,具有必要的管理知识和理论,已成为现代管理者的基本条件,缺乏现代管理知识的人是难以适应现代条件下的管理工作的。然而,在认识到管理科学性的同时,人们也不难理解,管理并非是一层不变的,它还具有艺术性。所谓管理艺术就是具体问题具体分析,灵活处理,是一种创造性的发挥,它来源于对管理理论的综合运用,及管理经验的感悟提升,是管理者的诀窍和“绝活”。如果说,管理科学强调的是管理的一般规律的话,那么,管理艺术则强调管理的特殊性。在实践中发现,仅凭书本来处理,单靠公式来运筹,通过背诵原理来进行管理的人是难以收到理想的效果的。因为,管理不能遵循僵死的教条,只有在科学的基础上进行艺术的发挥,管理才能到达理想的彼岸。

说管理是艺术,是由以下三个方面的特性来决定的。第一个特性是管理许多不确定性。从事过管理的人都知道,管理中遇到的问题是很复杂的,在这些复杂问题当中包含着许多不确定

性。这同技术和专业问题不同,专业和技术问题都属结构性的问题,其因果关系相对确定,可以通过公式推算处理,设定程序加以解决。而管理问题内在的逻辑关系往往复杂多变,缺乏结构性,其因果关系不确定。同样的管理行为,可能会产生不同的管理结果;同样的结果,可能由不同的管理行为所造成。在此时适用的原理和方法至彼时就不再适用,在此地有效的管理手段在彼地则可能失灵。这说明,管理是对动态的把握,它不可能一层不变。管理职能的有效发挥,取决于管理者对内部的结构因素和外部环境因素的动态分析和对管理工作的适时调整。也就是说,并不存在一种最好的管理模式和管理方法。管理的方式、方法必须适应组织面临的特定环境,适合组织自身的文化氛围,符合组织自身的工作任务性质,对应特定的人员对象。一句话,管理是一种权变,而权变就是一种艺术。

第二个特性是管理的综合性。管理涉及的面很宽,领域很广,其内在要素也很多。从面上看,管理涉及到行政事业和企业等各方面不同领域、不同层次的问题;从其内在要素看,管理既涉及到组织目标、组织结构、组织制度、业务技术等硬性因素,又涉及组织文化、组织人员等软性因素。既涉及物质资源,又涉及人力资源,所有这些都体现了管理的综合性质,把这些因素组合成为有机整体,发挥整体效能,是管理的基本目的。然而,组合并非是件容易之事,它不是把各方面的因素简单相加和凑合,更不能将其彼此割裂。不同的构成其作用和效果大不相同,甚至会有天壤之别。这正象化学中的物质构成的道理一样,同样的原子成份,只因其所构成的分子结构不同,就形成了质地最软和最硬的两种物质——石墨和金刚石。在管理过程中,同样的资源条件,采取不同的要素组合,会形成截然不同的管理效果。因此,管理水平的高低,在一定程度上说,是组合水平的高低,而组合也是一种创造,是一种艺术。

第三个特性是管理的人际互动性。管理既要“理事”,又要“管人”,而事最终是要由人去做的。因此,从本质上说,管理是对人的管理。人管理好了,事情自然也会做好;反之,人管理不好,再好的设想也不过是充饥的画饼。对人的管理非常的重要,但又是很难的事情。因为,人不仅具有理性,还经常受个性和情感的支配,受价值观的影响。人是多样的、丰富多采的。事实上,人是不情愿被动受管的,对人的管理,是一个人际互动的过程。无论采取何种方式,都会得到反应并产生相应的积极或消极的影响和作用。这种互动的结果总是有好有坏,其衡量标准有两条,一条看是否把全体人员的行动引导到共同目标上来,另一条看是否激发全体人员都尽了一己之才智。有人在这方面给管理者分作三等,认为不高明的管理者是尽己之力,中间的管理者是尽人之智,高明的管理者是尽人之智。一个高明的管理者定是一个在互动过程中将人们凝聚在目标之下,并发挥其才智的人。而在人际互动中,管理者对下属人员的“凝聚”、“引导”和“激发”,都离不开管理艺术。

(三) 进一步提高管理水平的必要性

中共十一届三中全会以来,在探索建设有中国特色社会主义道路的过程中,同时,也在探索和实践着新的经济和社会管理模式。20年来,通过对外开放,使我们得以借鉴工业发达国家的先进管理经验和方法;通过深化改革,使我们得以不断地实验各种管理方式。目前,在宏观上已初步形成了一套管理思路,在微观上已经创造了不少好的管理经验和方法,中国的管理水平整体上向前迈进了一大步。然而,现实还并不能容我们乐观。同发达国家比,我国的管理仍然

还存在较大的差距,我们在实践过程中的管理还远不够成熟。因此,我们必须加大力度,进一步提高管理水平。这是当前改革形势的需要,是激烈市场竞争的需要,是迎接未来世界挑战的需要。

首先提高管理水平,是当前改革形势的需要。对中国的管理者来说,今天所面临的环境同以往有了很大不同,我国的经济体制,正在由计划经济向市场经济转变的过程之中,各类政府机构和企事业单位的角色和作用发生了很大变化。企业由行政的附属物转变为市场经济主体,如同关在笼中的鸟,放出了鸟笼,施展的天地宽了,竞争的压力也大了;选择的机会多了,面临的风险也增加了。能否很快适应这种转变,尽快地进入角色,取决于企业是否跟得上改革的步伐,在管理上不断上档次。同样,在这个转变过程中,政府管理也发生了深刻的变化,通过发扬民主与加强法治,在管理职能上由直接命令变为宏观指导;在管理方式上,由行政手段变为经济手段;在管理角色上,由企业主管变为为企业服务。这些转变是政府宏观管理的一次飞跃,能否很好地完成这个飞跃,有待于政府机构转变职能,革除往日的管理模式,建立新的管理机制,提高和改进管理水平。

其次,提高管理水平是激烈的市场竞争的需要。经过20年的改革开放,中国的经济发展有了质的飞跃。我国已经告别了短缺经济,人民的生活水平上了一个新台阶。在欣喜之余,我们同时会看到,随着短缺经济的结束,买方市场开始形成,社会商品出现相对过剩,商品积压严重,市场竞争加剧,优胜劣汰的市场竞争规律残酷地考验着每一个企业。不能在商品质量、价格以及服务上占据优势的企业,必将被淘汰。管理是提高企业竞争力的核心,企业要形成优势,就需要具备优先于他人的管理。因此,在激烈的市场竞争中,提高企业管理水平迫在眉睫。

提高中国企业的整体竞争力,政府机构责无旁贷。在市场经济条件下,政府要通过宏观调控,引导企业确定正确的发展方向;通过制定政策法规,规范企业的经营行为;通过完善市场机制,为企业发展服务;通过开展管理教育和管理培训,培养高素质的企业家队伍。除此而外,还必须合理开发利用各类资源,包括劳动力资源,组织社会协调发展,所有这些都要求政府机构提高管理水平。

最后,提高管理水平,是迎接未来世界挑战的需要。当今世界已经处在经济全球化的时代,经济全球化进程加快,特别是跨国直接投资的急剧增加,推动了资金、技术、管理和人才的流动,有利于世界经济的持续发展。但由于各国经济实力、产业结构、竞争力和科技水平不同,经济全球化使发达国家受益最多,多数发展中国家既有机遇又受到严峻挑战。在全球经济发展中,中国的经济增长居世界之首,经济规模居世界第7位,中国的国际竞争力提高到第29位。但是,必须清醒地看到:我们人均国民生产总值较低,仍属于低收入发展中国家。经济结构水平落后,产业部门技术含量和附加值低,科技投入不足,科技成果转化率低,产品更新速度迟缓,经济总体素质低。改变现状,使中国在21世纪中叶跻身世界中等发达国家水平,我们面临的形势还很严峻,必须通过提高管理水平弥补差距。

当今世界正处在信息时代。在这个飞速发展、无穷变化的时代里,速度概念被更新,70年代美国电气机械工业的产品生产周期平均为2年左右,90年代仅为3周;在这个时代里,重量概念被改写,“无重量”经济现象越来越明显。生产包含的物质越来越少,所包含的知识越来越多。美国信息产业所创造的产值约占国内生产总值的40%—50%,世界发达国家正在从工业

经济向知识经济过渡。我们要作好充分的准备,迎接知识经济的到来,创建与之相适应的经营管理理念、管理模式和现代管理方法,面对发达国家的挑战。

(四)管理者及其能力素质

管理者就是各行各业、各层次从事管理性工作、负有管理责任的人,是组织和利用人力、物力、财力等资源去实现组织目标的指挥者和领导者。虽然管理者的责任和权限不同,各领域各层次的管理特点不同,但管理的实质都是相同的,其基本的职能也是相同的。从根本上说,管理职能发挥得好与不好,主要受到来自两个方面因素的影响,即环境因素和管理者自身的素质因素。环境因素是客观的,产生基础作用,但却是被动的;而素质因素是管理者自身所具备的,是管理活动的主体因素,具有主观能动性。管理成效如何,最终取决于管理者的素质。因此,管理者的素质高低,最终决定管理成效的好坏和事业的兴衰成败。

素质是一种综合体现,即使从处理一件具体事情上也可以发现管理者不同方面的素质和能力。素质的构成涉及面很广,可以从不同的角度分析,而其中关键或根本的应属能力素质。能力素质是管理者通过各类理论知识和实践经验进行整合所形成的并独具的解决问题的能力。具体可以分作三种:一是思维能力,二是作业能力,三是合作或处理群体关系的能力。思维能力是管理者根本的能力素质。它主要包括:基本的哲学思想方法,综合分析能力以及想象力和判断力等方面的能力,它决定管理者的思想水平和思维层次,是管理者创造力的基元,缺乏这种能力,就不可能形成好的思路,就不可能设置好的目标方向和目标定位。作业能力包括:制定计划、实施指挥、控制等运作能力及专业技术方面的动手能力,它是基本的能力素质,是管理者的看家本领。具备这方面的能力,管理者就有了主动权,有利于调动和解决增强机构的整体能力;缺乏这样的能力,管理者就会陷入盲目和被动,影响机构的效率。合作和处理群体关系能力是管理者同集体及他人在互相作用的过程中,配合、影响和把握群体的能力。它既体现在管理者对群体的协调组织能力上,也体现在管理者激发和调动群体的潜能和积极性上。合作能力是管理者关键的能力素质。缺乏这种能力,势必弱化凝聚力,就有可能形成管理者单打独斗和孤家寡人的局面。

总之,管理者的能力素质是决定管理质量的决定因素。能否适应并积极作用于环境,发挥好管理职能,最终还取决于管理者的能力素质。因此,提高管理者能力素质,是一个国家和一个组织提高管理水平的关键,是管理教育与管理培训的永恒主题,是管理者永无止境的追求。

二、管理教育、管理培训与管理教学方法

管理是组织发展的核心。作为国家,其宏观管理水平的高与低关系到一个国家的经济和社会发展的快慢;作为企业,其经营管理状况的好与差决定着企业的兴衰成败。一个国家或企业要步入现代化,关键是要实现管理现代化。而管理现代化的根本就在于是否拥有大批具有现代观念和管理手段的管理人才。因此,培养和造就大批行政、经济、科技和企业管理人才是国家及其企事业单位发展的首要任务。要完成这样的任务,就必须大力发展管理教育与管理培训事业。进一步说,管理教育与管理培训作为培养开发管理人员的重要手段,是实现国家战略和